

# Change Management in der Praxis

## Folge 6 „Baldrian Tropfen“

### Unser Autor



Dr. Tim Rau, Geschäftsführer der Rau Consultants GmbH (seit 1975 Beratung der Lebensmittelindustrie bei Personalbeschaffung, Personalentwicklung und Organisationsentwicklung/Change Management; [www.rau-consultants.de](http://www.rau-consultants.de))



Die Rau Consultants haben über 100 Veränderungsprojekte in der Lebensmittelindustrie und anderen Branchen bei Unternehmen jeder Größe begleitet. In der Praxis haben sich Ansätze und Maßnahmen herauskristallisiert, die in einer sechsteiligen Reihe mit ihren Vorteilen und Fallstricken dargestellt werden. In dieser letzten Folge geht es um „Baldrian-Tropfen“,

6-teilige Reihe „Change Management in der Praxis“:

1. McChange
2. Change-it-Yourself
3. Call-a-Change
4. Rennie
5. Energy Shot
6. Baldrian-Tropfen

die bei Veränderungsprojekten jeder Art gern verabreicht werden, um zu beruhigen, über Sorgen hinwegzukommen und Mitarbeiter ruhig schlafen zu lassen.

#### Zutaten:

- Wohlwollende, beschwichtigende Botschaften, wie z.B. „So schlimm wird es nicht“
- Ablenkung durch Angenehmes

#### „Alles wird gut“

Menschen meiden grundsätzlich aufwühlende und emotional belastende Situationen. Was als Belastung wahrgenommen wird, ist dabei individuell unterschiedlich, höchst subjektiv und liegt damit im Auge des Betroffenen. Wenn solche Situationen nicht gemieden werden können oder man sich ihnen nicht entziehen kann, dann greifen Mensch je nach Naturell zu Strategien, die negative Auswirkungen wie Angst, Unruhe und Schlaflosigkeit unterdrücken oder mildern. Jede gut sortierte Hausapotheke bietet hierfür Baldrian-Tropfen an. Im beruflichen Kontext wirken entsprechend wohlwollende und beschwichtigende Worte des Vorgesetzten wie „Natürlich war bisher nicht alles falsch“ oder „So schlimm wird es bestimmt nicht werden“. Wenn diese Beruhigung nicht vom Vorgesetzten kommt, greifen betroffene Mitarbeiter in belastenden Situationen häufig zur Selbstmedikation und reden sich selbst oder untereinander entsprechend beruhigende Worte ein. Auch das Ausblenden von Dingen die belasten bzw. sich auf positive Dinge zu konzentrieren, wirkt analog. „Baldrian-Tropfen“ können im direkten Gespräch oder über Reden und Präsentationen im größeren Rahmen oder schriftlich kommuniziert werden.

#### Bei Schock oder im Jammertal

„Baldrian-Tropfen“ werden bei aller Art von Veränderungsprojekten angewandt, die von den Betroffenen subjektiv als belastend empfunden werden. Manchmal sind ent-

sprechende Botschaften Teil einer ausgearbeiteten Kommunikationsstrategie von Change Managern. Überwiegend werden „Baldrian-Tropfen“ jedoch unbewusst verabreicht, wenn man in Gesprächen intuitiv zu beschwichtigenden und wohlwollenden Worten greift und einen fürsorglichen Ton anschlägt. In der Praxis kann man beobachten, dass Vorgesetzte insbesondere im typischen Jammertal eines jeden Ver-

#### Servierbeispiel:

- Bei allen Veränderungsprojekten
- Zu Beginn des Change durch Betroffene selbst
- Im „Jammertal“ durch Vorgesetzte verabreicht

änderungsprojekts zu diesem Mittel greifen, wenn man den gewohnten Pfad alter Verhaltensweisen bereits verlassen hat, aber neue Verhaltensweisen noch nicht den gewünschten Erfolg zeigen und somit Frustrations- und Orientierungslosigkeit aufzukommen drohen. Die betroffenen Mitarbeiter verabreichen sich selbst in der Praxis am häufigsten „Baldrian-Tropfen“ zu Beginn eines Veränderungsprojekts, den man auch „Schock“ nennt, weil sie ihr gewohntes und lieb gewonnenes Verhalten nicht aufgeben wollen und somit den Veränderungsbedarf bewusst oder unbewusst leugnen.

#### Gute Stimmung, keine Problemlösung

Kurzfristig können Botschaften mit Baldrian-Wirkung die Stimmung bei den Mitarbeitern aufhellen. Man sieht wieder alles etwas positiver und blickt optimistischer in die Zukunft. Gerade bei aktivem Widerstand durch Betroffene kann so ein Projekt wieder in ruhigeres Fahrwasser gelangen. Insbesondere in extremen Situationen kann Beruhigung helfen Hysterie zu dämpfen

oder Starre zu lösen. Baldrian-Tropfen können hier ein Mittel sein, kurzfristig wieder handlungsfähig zu werden. Jedoch sollte man sich im Klaren darüber sein, dass Beruhigung allein keine Probleme löst, sondern nur oberflächlich unerwünschte Symptome bzw. Konflikte unterdrückt. Wenn Konflikte unterdrückt werden, so schwelen sie im Untergrund weiter, können sich unbemerkt ausbreiten und entziehen sich somit den Einflussmöglichkeiten des Managements. Das Ergebnis ist

oft, dass der Konflikt an überraschenden Stellen mit einer unerwarteten Kraft hervorbricht. Beruhigungsmittel haben alle gemeinsam, dass sie zu hoch dosiert oder zu häufig angewandt eine lähmende Wirkung haben und abhängig machen können. Konflikte und Unruhe bis hin zur Angst bedeuten aber auch Energie, die zwar als unangenehm wahrgenommen, jedoch insbesondere für tiefgreifende und nachhaltige Veränderungen unbedingt erforderlich sind. Umgekehrt schafft absolute Harmonie im Allgemeinen eher ein Klima geringer Veränderungsfähigkeit.

### Nur in Ausnahmen und dosiert

Aus den genannten Gründen ist vom Einsatz von „Baldrian-Tropfen“ grundsätzlich abzuraten, weil es bestehende Konflikte nicht löst,

#### Zubereitungs-Empfehlung:

- Grundsätzlich ist vom Einsatz abzuraten
- In Ausnahmen dosierter Einsatz, um Starren oder Hysterien zu lösen und handlungsfähig zu bleiben

sondern verschleppt oder unterdrückt und dadurch eher verschlimmert. In Ausnahmefällen, wenn Konflikte stark destruktiv

wirken, eine Hysterie droht oder existenzielle Ängste die Organisation lähmen, kann eine Beruhigung durch dosierten Einsatz von „Baldrian-Tropfen“ kurzfristig die Handlungsfähigkeit wieder herstellen, um dann den Konflikt als Ursache lösen zu können.

Mit diesem Artikel schließt nun die sechstellige Serie mit der Darstellung von jeweils einem Praxisansatz zur Bewältigung von Veränderungen in Firmen. Ziel war, jeweils erprobte Vorteile und aus Erfahrung beobachtbare Fallstricke darzustellen und damit anwendbare Erkenntnisse für den Leser zu liefern. Die sechs Ansätze sind für sich allein anwendbar oder in Kombination miteinander. Für weitere Information und Fallstudien steht der Autor gern zur Verfügung.

